A cultura de uma empresa faz parte das práticas gerenciais que influenciam os eventos organizacionais – isto é: os artefatos, os valores dos funcionários e seus pressupostos básicos determinam a maneira como a realidade da organização é vista e interpretada pelas pessoas que nela trabalham.

Um dos mecanismos através dos quais a cultura da empresa consegue influenciar os eventos organizacionais é através da vida psíquica na organização. Os valores e os pressupostos básicos das pessoas, determinados a partir da cultura organizacional, são fundamentais para formação tanto da intersubjetividade da empresa como para a intrasubjetividade de cada indivíduo. De acordo com Vigotsky, através da incorporação da cultura organizacional, os funcionários passam a interpretar os eventos organizacionais de acordo com os significados compartilhados através da intersubjetividade formada pela cultura, sofrendo influência da subjetividade interna de cada um. Conseqüentemente, o papel da cultura como prática gerencial torna-se claro, afetando diretamente a maneira a partir da qual as pessoas enxergam o mundo ao seu redor dentro da empresa.

Outra fonte a partir da qual a cultura organizacional consegue influenciar os eventos que acontecem na realidade de uma empresa acontece através da importância que a cultura recebe na gestão global de um negócio. Segundo Hofstede, há variações nas culturas nacionais de diferentes países. Dessa forma, é necessário para uma empresa que ela leve em consideração as diferenças culturais de diversos países na hora de implementar sua operação em territórios estrangeiros. Assim, quando há uma expansão do negócio para além das fronteiras do seu país de origem, os gestores devem pensar em como adequar a cultura organizacional à cultura nacional do novo território, de modo que o resultado final – a maneira como os empregados interpretam os eventos organizacionais – seja adequado ao esperado pelos gestores.

A partir dessa perspectiva de cultura organizacional como instrumento fundamental das práticas gerenciais, pode-se perceber que os diferentes tipos de cultura organizacionais vão influenciar os eventos organizacionais de diferentes maneiras, de modo que a forma como os funcionários de uma organização vão interpretar a realidade da empresa vai variar de acordo com os seus valores e pressupostos básicos. A seguir, discutimos exemplos de como a cultura é determinante para o sucesso do negócio e como ela se integra com outros aspectos da gestão de uma empresa.

É fácil perceber que muitas empresas obtiveram sucesso em sua trajetória, fundamentalmente, em função de sua cultura organizacional. Por outro lado, várias empresas estagnaram e fracassaram devido à manutenção de uma cultura tradicional, imutável, ou seja, mantiveram o *status* *quo* cultural ao longo do tempo, ao passo que a cultura instaurada não proporcionou sucesso à organização, levando-a a inexistência. Como visto na primeira postagem a respeito de cultura organizacional, Edgar Schein define cultura como o conhecimento do qual as pessoas se utilizam no dia-a-dia para dar sentido aos eventos organizacionais e, portanto, como padrões de significados e entendimentos compartilhados por meio da linguagem, símbolos e artefatos. Tendo isso em mente, pode-se perceber que existem três tipos de estruturas organizacionais distintas que carregam consigo traços intrínsecos que influenciam na composição cultural da organização, são elas: empresas estatais, multinacionais e familiares.

As empresas estatais se fundam em raízes governamentais, tendo estruturas pesadas, burocráticas, hierarquizadas e extremamente lenta em seus processos e tomada de decisões. As empresas multinacionais, por sua vez, são altamente influenciadas pela cultura do país de origem da organização, como pode ser observado com multinacionais japonesas que mantém um poder centralizado e respeito incontestável à hierarquia e com empresas americanas, estruturadas com detalhamento operacional (manuais) e processos padronizados. Empresas familiares, por fim, caracterizam-se pela estrutura paternalista, onde a imagem do proprietário é que prevalece. Percebe-se, enfim, que há um alto grau de dificuldade de modificar a essência da cultura organizacional em estruturas tais quais as citadas, afinal, a orientação hierárquica, comportamental e burocrática da organização compreendem aspectos presentes em todos os níveis de cultura descritos por Edgar Schein e explicitados no primeiro *post* do grupo.

A cultura organizacional inerente a cada um dos tipos de organização previamente descritas influencia diretamente a conduta e as escolhas estratégicas que moldarão o comportamento da empresa. Por exemplo, em empresas familiares, muito possivelmente, a sucessão de propriedade se dará entre pai e filho, aspecto bom para o filho, mas que não reage às pressões do mercado caso esta transição não seja profissionalizada e realizada simplesmente pelo fator genético. Então, segundo a Teoria da Escolha Estratégica, pode-se perceber que as ações do proprietário são estritamente correlacionadas ao projeto de estrutura organizacional. Apesar das práticas, muitas vezes, não serem aquelas que maximizem a utilidade ou que correspondam aos anseios do mercado, elas fazem sentido para o gestor à medida que leva em consideração seus valores e interesses. Portanto, fica claro a idéia de que a escolha estratégica organizacional não significa imperativamente adaptar a organização às condições do ambiente. A cultura organizacional serve como base para que estes valores, anseios e interesses do “dono” da organização (no exemplo da empresa familiar) sejam incorporados pelos outros indivíduos envolvidos com a organização (funcionários em geral).

A existência de diferentes racionalidades proporciona diferentes escolhas estratégicas fazendo com que, diversas vezes, os gestores de alguns dos tipos de organização (estatais, multinacionais e familiares) sejam avessos a mudanças. O que isto significa? A cultura organizacional da companhia inibe a adaptação da empresa ao ambiente fazendo com que esta pare de crescer. Encontra-se dificuldade extrema por parte de consultores em explicar aos gestores como compreender e processar as mudanças. Enfim, pode-se dizer que a cultura organizacional decorre de uma gama de fatores que incluem desde múltiplas racionalidades à formação de interesses pessoais, principalmente, do gestor da mais alta cadeira hierárquica, podendo ser favorável ao crescimento quando é alinhada às perspectivas de mercado, mas com freqüência, observa-se que a cultura instaurada é resistente às modificações ambientais, reduzindo a capacidade da empresa de crescer e levando-a ao fracasso.